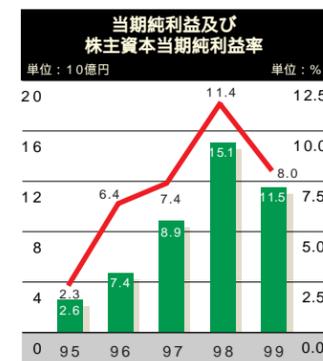
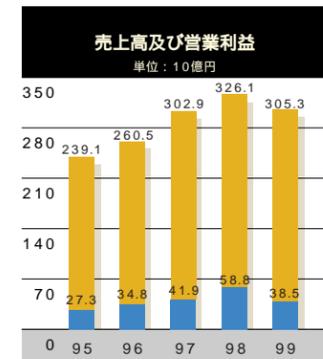


1999年度はミネベアにとって
 厳しい事業環境の1年でした。



前期に引き続き在庫削減や売掛金の早期回収を進め、設備投資額も減価償却費の範囲内に抑えた結果、フリー・キャッシュ・フローは大幅な黒字となりました。

1999年度の業績

1999年度は連結売上高、営業利益、純利益共に前期を下回る結果となり、目標としている増収増益は果たせませんでした。

当社の売上高の約60%はパソコン(PC)を中心とする情報通信機器関連業界や家電業界向けの製品が占めております。1998年も世界のPC市場は前年比10.7%増となりましたが、当社製品向けの需要は、前半はパソコン業界の在庫調整などの影響を受け、家電業界からの需要と共に全体的に低調に推移致しました。後半に入り需要は次第に好転致しましたが、電子機器部品の販売価格低下の影響を受けました。一方、航空宇宙関連業界からの需要は欧州を中心に前期に引き続き好調に推移致しました。この結果、売上高は、305,324百万円と前期比6.4%の減収となりました。

営業利益は38,546百万円と前期比34.5%の減益となりました。前半は主力製品の需要減と在庫削減のために生産調整を実施した結果、一時的に製造コストが増大致しました。後半は電子機器部品の販売価格の低下に加えて、前期と反対にタイパーツが上昇に転じたことなど、いくつかの減益要因が重なりました。この結果、当期の売上高営業利益率は12.6%となりましたが、タイパーツの暴落という特殊要因により18.0%の売上高営業利益率を記録した前期を除くと、過去5年間の営業利益は堅調裡に推移しているといえます。

当期純利益は11,507百万円と前期比24.0%の減益となりました。しかし、営業外費用が前期に比べて大きく減少したため、純利益は過去2番目に高い水準となりました。

この結果、1株当たり潜在株式調整前当期純利益は38.42円から28.94円に、1株当たり潜在株式調整後の当期純利益は34.85円から26.32円にそれぞれ減少致しました。

また、前期に引き続き在庫削減や売掛金の早期回収を進め、設備投資額も減価償却費の範囲内に抑えた結果、フリー・キャッシュ・フロー(営業活動から得たキャッシュ・フローより設備投資額を差し引いたもの)は40,177百万円と、前期に引き続き大幅な黒字となりました。

経営戦略

現在は、国境を超えた大規模な業界再編が進むなど世界的な経済激動期であり、事業環境としては非常に厳しい時期ではありますが、私共は、激動期こそ企業が真価を発揮し、飛躍するチャンスの時であると考えております。

このためには、激動の本質を直視した戦略と、その戦略への確実な取り組みが不可欠であり、この激動期を飛躍につなげるための戦略として、ミネベアは「製品の品質の高度化」「財務体質の強化」を中心とした企業運営の強化に経営資源を集中して取り組むと共に、今までと同様に社内外に対して解りやすい「透明度の高い経営」の実践を心がけております。

また、「環境保全活動」には、ミネベアが世界各地で事業を展開する上で最重要テーマの一つとして従来から徹底的に取り組みを続けております。

【製品の品質の高度化】

ミネベアの主力製品であるボールベアリングや小型モーターなどの電子機器部品はパソコンを中

ミネベアは「製品の品質の高度化」、「財務体質の強化」、「透明度の高い経営」に引き続き経営資源を集中してまいります。



代表取締役社長
山本 次男

中心とした情報通信関連機器などに数多く使われておりますが、これらの商品は高性能化が一段と進み、モデルチェンジのスピードが速くなっております。

このような変化の速い時代にあっては、優れた部品メーカーは、供給力と品質の両面で常にお客様の要求に直ちに対応することができなければなりません。当社では、最大の製造拠点であるタイ工場の拡充と、1994年に操業を開始した中国工場への大規模投資により、現在及び将来に向けての供給面での圧倒的な競争力を確立しております。一方、品質面も高いレベルにありますが、お客様の要求が飛躍的に高まっていく変化の激しい現在、その要求を常に十分に満たすより高い品質の製品を産み出す力が必要となっております。

前述のとおり、当期は前期に比較してボールベアリングや各種電子機器部品など主力製品の受注が低調でしたが、この期間を活かして、製造ラインの自動化や合理化の推進、機械の加工精度の高度化などの対応を行ないました。更に、HDD用

スピンドル・モーターの組立用クリーンルームや内製部品部門を中心としたタイ工場の拡充のほか、アジアの量産工場にあるR&Dセンターの設備増強や自動車向け部品の品質評価の拠点(米国)ファン・モーターの開発拠点(英国)の新設など、より一層の品質向上を主目的とした設備投資を行ない、ますます高度化する品質要求に的確に対応できる体制を整えました。

高品質な製品を産み出すためには、高品質な部品を十分かつ速やかに確保することが必要となりますが、ミネベアでは、主力製品の構成部品のほとんどを社内で一貫生産しているため、外注に依存する場合に比べて品質管理と安定調達面で非常に有利な立場にあります。この他社にない特長を活かして品質の向上と高収益製品の拡充をはかり、増収増益を実現したいと考えております。

なお、当期アニュアルレポートでは「ミネベアの品質面での競争力と取り組み」について特集ページを設けましたので、ぜひ一読いただきたいと存じます。

【財務体質の強化】

経営環境の厳しい激動期にあっては、その激動を自力で乗り切るための財務の健全性と高い収益力がより必要となります。当社では、この課題をキャッシュ・フローを中心に捉え、前期に引き続きその改善を強力に進めてまいりました。増収増益ではなかったものの高い利益水準を維持し、設備投資の抑制や在庫の削減、売掛金の早期回収などを行なった結果、フリー・キャッシュ・フローが増加し、ネット有利子負債残高は前期に引き続き大幅に減少致しました。



上海にあるミネベアの最新工場



最新鋭のタイR&Dセンターは、製品の清浄度検査や化学分析などを行なっております。



ミネベアは従来から工場周辺の環境保全に徹底的に取り組んでまいりましたが、当期も更にこの体制を強化致しました。

当期は、最近の金融不安に備えて手元現預金を前期末現在の4,140百万円から50,187百万円に増やしました。このため、当期の有利子負債減少額は4,059百万円でしたが、手元現預金を差し引いた1999年3月末現在のネット有利子負債残高は220,864百万円と大きく減少致しました。1997年3月末現在のネット有利子負債残高は351,259百万円でしたが、本格的に削減に取り組み始めた1997年4月からの2年間では130,395百万円のネット有利子負債を削減し、併せて大幅な借入金利の削減を実現致しました。支払金利は1997年3月期と当期を比較しますと6,878百万円の減少となりました。今後も更に強力に有利子負債の削減を進め、計画どおり2000年までにネット有利子負債残高を確実に2,000億円を下回るようにしたいと考えております。

更に、より高水準のフリー・キャッシュ・フローを追求するために、1999年4月からは8つの事業部ごとに月次でフリー・キャッシュ・フローの管理を開始致しました。具体的には、事業部別フリー・キャッシュ・フロー表(計画と実績)を各事業部長に配布し、フリー・キャッシュ・フローに対する意識を高揚させることにより、生産性の向上、生産工程在庫や製品在庫の削減、売掛金の早期回収などの計画を達成できるよう行動の徹底をはかっております。

【透明度の高い経営】

会社の経営目標達成の成否は、経営者の意思決定の早さは勿論ですが、同時に社員一人一人が、会社の置かれている現状や目指すべき方向をいかに良く理解し、同じ目的意識を持って行動できる

かにかかっております。更に、社員全員にそのような行動をとらせるためには、経営者が社外はもとより社内に対しても、透明度の高い経営、言い換えれば、解りやすい経営を実践することが何よりも必要であります。そうすることにより、製造・販売・管理部門などのすべての社員が、会社が向かっている方向、自分の置かれている状況や目標、そして解決すべき問題などを明確に理解し、統一された目的意識の下に素早い行動をとることが可能となります。

1997年4月から重点的に取り組んでおります「借入金の削減」が短期間に大きな成果を上げた最大の要因は、社員が同じ目的意識を持って取り組んだことにあります。現在、最重要目標として掲げております「製品の品質の高度化」や一層の「財務体質の強化」も透明度の高い経営を続けることにより短期間に大きな成果を上げるものと確信しております。

環境保全の推進

ミネベアは従来から工場周辺の環境保全に徹底的に取り組んでまいりましたが、当期も更にこの体制を強化致しました。既に前期中に国内の本社工場での取得を皮切りにタイ、シンガポール、中国などアジアの主力製造拠点で環境マネジメントシステムの国際規格である「ISO14001」認証を取得していましたが、当期は更にこのほかの国内外の拠点での取得を進め、1999年中に国内外の全製造拠点での取得を完了する予定であります。昨年8月には当社の最新ボールベアリング工場が所在する上海市から、上海市の環境保護に貢献

私は前社長が築き上げた業績を引き継ぐと共に、自分自身の経験を活かし、世界最強の総合精密部品メーカーを目指して更なる発展をはかってまいる所存であります。

したことが評価され「上海市環境保護賞」を受賞致しました。今後も世界各地の製造拠点での環境管理体制をより一層強化し、進出先に歓迎される企業であり続けたいと考えております。

今後のミネベアの事業展開

私は、1999年6月29日開催の株主総会において取締役役に改選され、その直後に開催された取締役会において代表取締役社長に選出されました。

部品メーカーという事業で最も重要なことは、自らの製品をもって新しい市場を切り開いていくことも然ることながら、日々高度化し、多様化するお客様の要求に的確かつ迅速に対応する点にあると考えます。ミネベアは、「徹底した一貫生産体制」、「大規模な量産工場のグローバル展開」、「整備された研究開発体制」といった前社長の荻野五郎によって確立された競争力をベースに、お客様の信頼を得て発展してまいりました。私は、このようなミネベアの製造活動面での基本路線を引き継ぎ、競争力をより一層高めてまいる所存であります。

同時に、現在は国境や系列を超えた業界の再編が加速する時代であり、国際的な視野に立った販売活動を展開することの重要性が高まっております。私は、これまで私がミネベアで30年以上にわたり携わってまいりました販売部門での経験を経営者の立場で活かし、製造と販売の連携をより一層強化することにより、世界最強の総合精密部品メーカーを目指して、更なる発展をはかってまいる所存であります。

前社長の荻野五郎は12年間の社長在任中、強力なリーダーシップにより半導体事業等の不採算部



門の処理をはじめとして様々な難問を解決すると同時に、部品メーカーとしての業績の向上・業容の拡充に努め、財務の健全化をはかるなど、ミネベアを皆様から評価される企業に育て上げました。

お陰様でその強力な指導の下に大勢の優秀な経営陣並びに従業員が育っております。私の使命はこの優秀なメンバーの力を結集して、一層の事業の拡大と業績の向上をはかることにあると心得ております。

株主の皆様には、今後とも相変わらぬご支援を賜りたく宜しくお願い申し上げます。

1999年6月29日

山本 次男

代表取締役社長

山本 次男